



Juuso Otto Martti Haapalainen

STRATEGISET ALLIANSSIT – KATSAUS LENTOLIIKENTEeseen

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteet

Toukokuu 2020

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	3
2	STRATEGINEN ALLIANSSI.....	5
3	STRATEGISEN ALLIANSSIN RISKIT JA RISKITEKIJÄT.....	8
	3.1 Selkeiden tavoitteiden puute	9
	3.2 Relationaali- sekä performanssiriski	10
4	STRATEGISEN ALLIANSSIN MENESTYSTEKIJÄT	12
	4.1 Johtamistyylit sekä roolitus.....	13
	4.2 Kumppanin valinta.....	14
5	STRATEGISET ALLIANSSIT LENTOLIIKENTEESSÄ.....	16
6	YHTEENVETO	21
	LÄHTEET.....	23

1 JOHDANTO

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään strategisia alliansseja yleisesti, mitä ne ovat, mitä riskejä ja hyötyjä niillä on sekä lopuksi, miten ne ovat esillä lentoliikenteessä. Aihe on varsin mielenkiintoinen vallitsevan taloudellisen tilanteen vuoksi ja eritoten juuri lentoliikenteen saralla. Myös yleinen kiinnostus lentoliikennettä kohtaan oli osallisena aiheen valintaan. Käsittelyn tarkoituksena on perehdyttää lukija strategisiin alliansseihin aivan normaalien liike-elämän esimerkkien kautta ja edetä lopulta lentoyhtiöiden välille muodostettaviin strategisiin alliansseihin. Vaikka allianssit toimivat teoriassa aivan samalla tavalla lentoliikenteessä, kuin missä tahansa muussakin bisneksessä, ovat ne kuitenkin laajuudeltaan usein erilaisia. Esimerkkejä lentoliikenteen alliansseista ovat vaikkapa Oneworld, johon Finnair kuuluu, sekä Star Alliance. Esimerkiksi Star Allianceen kuuluu tällä hetkellä 26 eri lentoyhtiötä, joka on melko suuri määrä yrityksiä yhdelle allianssille. Lentoliikenteessä tämä on kuitenkin suhteellisen normaalia, koska tavoitteena on saada aikaan maailmanlaajuinen verkosto.

Tutkielma pyrkii vastaamaan kysymyksiin mikä strateginen allianssi on? Mitä riski- sekä menestystekijöitä strategisilla alliansseilla on? Ja miten strategiset allianssit vaikuttavat lentoliikenteen kehitykseen? Käsittely sisältää tutkimuksia, jotka ovat perehtyneet strategisiin alliansseihin niin yleisesti, kuin myös lentoyhtiöiden sekä lentoliikenteen osalta. Esimerkkejä löytyy normaalin liike-elämän pohjalta sekä lentoyhtiöiden välisestä yhteistyöstä.

Strateginen allianssi on yhteinen sopimus kahden tai useamman yrityksen välillä, jossa yhteistyö ulottuu normaalia yritysten välistä yhteistyötä pidemmälle, mutta ei ole kuitenkaan yhtä sitouttavaa kuin esimerkiksi yritysfuusio tai täydellinen yhteistyö. (Elmuti & Kathawala, 2001; Wheelen & Hungar, 2000). Tämän määritelmän pohjalta mietittynä voisi lentoliikenteessä allianssilla kuvitella olevan markkinointia edistävä tehtävä, mutta myös se, että kuluttaja ei välttämättä edes huomaa allianssiin kuuluvien lentoyhtiöiden välisiä ”siiloja”, jolloin allianssin ydintehtävä kiteytyy. Eli kuluttajalle saumatonta matkustamista allianssiin kuuluvien lentoyhtiöiden välillä. Aihe on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen kasvavan globalisaation myötä, joka muodostaa

kannustimia lentoyhtiöille solmia strategisia liittoumia saavuttaakseen mittakaavaetuja.

Minkälaisissa tilanteissa strategiset allianssit ovat käytössä, ja mitä vaihtoehtoisia yhteistyömuotoja yrityksillä on mahdollista valita ovat hyviä asioita pohtia alkuun. Näiden jälkeen tutkielman keskiöön nousee myös miksi strategiset allianssit monesti epäonnistuvat ja tähän liittyen riski- sekä menestystekijöitä. Kirjallisuuskatsaus etenee lopulta lentoliikenteeseen, jossa esitellään miten ne kyseisellä toimialalla toimivat ja mahdollisia kehityssuuntia lentoliikenteelle strategisten allianssien myötä. Eli miten ne ovat muuttaneet lentoliikennettä, mutta miten ne tulevat myös ehkä tulevaisuudessa muuttamaan sitä. Viimeisessä kappaleessa ennen yhteenvedoa asian käsittely on siis keskittynyt näihin seikkoihin, joita havainnollistetaan myös erilaisten kuviodien avulla.

2 STRATEGINEN ALLIANSSI

Strategiset allianssit voivat olla niin sanotusti suullisesti sovittuja asioita, mutta myös aivan virallisia sopimuksia tietylle ajanjaksolle. Näissä sopimuksissa kumppaniyritykset voivat myös vaihtaa pääomaa tai jopa muodostaa lopulta yhteisyrityksen (joint venture). Tavallisesti strategisia alliansseja ajatellaan kahden yrityksen välisenä yhteistyönä, mutta nykypäivänä on havaittavissa yritysten muodostavan laajempia verkostoja, jolloin strategiseen allianssiin kuuluu samanaikaisesti useampi yritys. Tämä on eritoten lentoliikenteessä hyvinkin yleistä. Jacobini & McCreary (1994) esittävätkin artikkelissa esimerkkinä Applen, Sonyn, Motorolan, Philipsin, AT&T sekä Matsushitan välisen yhteistyösopimuksen, jossa nämä organisaatiot kehittivät General Magic Corporation-nimeä kantavan yhteishankkeen. (Elmuti & Kathawala, 2001).

Strateginen allianssi voi olla todella tehokas tapa saada erilaisia hyötyjä kumppaniyritykseltä. Allianssi voi auttaa yritystä saamaan uutta teknologiaa nopeasti, saavuttaa uusi markkina-alue tai ylipäättään oppia kumppanilta, joka voi hyödyttää molempia tahoja, mikäli yrityksillä on erilaisia tietotaitoja. Kaikesta hyvästä huolimatta strategisia alliansseja ei ole helppo luoda ja ylläpitää niiden olemassaolon jälkeen. Strateginen allianssi vaatii resursseja sekä hyvää johtamista. Onkin yleistä, että strategiset allianssit kaatuvat johdon tehdessä virheitä. Strategisten allianssien ollessa hyvin johdettuja kokonaisuuksia, voivat yritykset saavuttaa markkina-alueita, jotka olisivat muuten epäkannattavia. Tämä kuitenkin edellyttää, että organisaatiot, jotka kuuluvat allianssiin ovat sitoutuneita toimintaan sekä edistävät sen toimintaa omalla osaamisella ja tekemisellä. Kaiken tämän taka-ajatuksena on se, että organisaatiot, jotka etenevät tai liittyvät strategiseen allianssiin, omaavat hyvän suunnitelman ja eriteltyt tavoitteet, jotta se voi toimia kaikkia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Jokaisella on tällöin odotetut hyödyt tiedossa, joka auttaa yrityksiä toiminaan yhteisen päämäärän puolesta. (Elmuti & Kathawala, 2001).

Wheelenin sekä Hungarin (2000) mukaan yritykset muodostavat nykypäivänä strategisia alliansseja saadakseen uutta teknologiaa, päästäkseen uudelle tai tietylle markkina-alueelle, vähentääkseen taloudellisia- ja poliittisia riskejä sekä saavuttaakseen tai ylläpitääkseen kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Näistä

hyödyistä huolimatta, kun monet organisaatiot lähtevät mukaan ja kiirehtivät strategisiin alliansseihin, vain harvat näistä menestyvät. Onkin arvioitu, että strategisten allianssien strategian epäonnistumisprosentti on jopa 70 prosenttia. (Kalmbach and Roussel, 1999).

Kasvustrategiat sekä pääsy uusille markkina-alueille ovat tärkeimpiä syitä strategisten allianssien muodostamiselle. (Coopers & Lybrand, 1997). Kuten Ohmae (1992) toteaa, yrityksillä ei yksinkertaisesti ole aikaa luoda uusia markkinoita itselleen yksi kerrallaan. Tämä väite onkin enenevässä määrin totta nykypäivän nopea tempoisessa maailmantaloudessa. Tämän vuoksi allianssin luominen jo tietyllä markkina-alueella toimivan yrityksen kanssa voi olla todella houkutteleva vaihtoehto. Täten yhteistyön aloittaminen kansainvälisen yrityksen kanssa voi tehdä uudelle markkina-alueelle laajentumisesta paljon helpompaa. Coopersin ja Lybrandin (1997) tutkimus osoittaa, että 50 prosenttia allianssiin kuuluvista yrityksistä markkinoi heidän tuotteitansa ja palveluita kansainvälisesti, kun taas allianssiin kuulumattomat organisaatiot vain 30 prosenttisesti. (Elmuti & Kathawala, 2001).

Quinn (1995) esittää myös muita tärkeitä tai merkittäviä syitä strategisen allianssin muodostamiselle yritysten välillä. Näitä ovat liiketoimintojen ulkoistaminen muille, jotka voivat sisältää markkinoinnin, tuotannon, kirjanpidon, myynnin tai melkeinpä minkä vain liiketoiminnon, mikäli toinen yritys voi tehdä sen paremmin ja/tai halvemmin. Monet yritykset muodostavat allianssin saadakseen parempaa laatua ja teknologiaa tai säästääkseen palkka- sekä tuotantokuluissa. (Elmuti & Kathawala, 2001).

Coopersin ja Lybrandin (1997) tutkimuksen pohjalta on eritelty toimintoja, joita strategisilla alliansseilla tavoitellaan. Näitä toimintoja ovat yhteismarkkinointi/promootio (54 %), yhteismyynti tai jakelu (42 %), tuotanto (26 %), suunnittelu (23 %), teknologia (22 %), tutkimus ja kehitys (19 %) sekä muut mahdolliset ulkoistuksen tarpeet (19 %). Prosenttiluku suluissa esittää kuinka yleisesti tavoiteltu kyseinen toiminto on. (Elmuti & Kathawala, 2001).

Strategisiin alliansseihin perehtynyt konsultointiyritys Technology Associates and Alliances (1999) esittävät, että käytännössä alliansseja on kolmen tyyliä. Näitä ovat

myynti ja markkinointi allianssit, tuotanto ja valmistus allianssit sekä teknologia ja tietotaito allianssit. Allianssit voivat myös olla niin sanottuja hybridejä näiden muotojen välillä, jossa esimerkiksi tutkimukseen ja kehitykseen perustunut strateginen allianssi on myös tuotantoa koskeva liittouma yritysten välillä. On kuitenkin tärkeä muistaa, että strategisen allianssin tyyppejä on monenlaisia ja ne voivat ulottua yksinkertaisesta lisensointi järjestelystä aina yhteiseen toimintaan monella eri osa-alueella. (Elmuti & Kathawala, 2001).

3 STRATEGISEN ALLIANSSIN RISKIT JA RISKITEKIJÄT

Nykypäivän globaalissa maailmassa yksi suurimmista strategisia alliansseja uhkaavista tekijöistä on todennäköisesti eri kulttuurien kohtaaminen. Nämä kulttuuriset ongelmat sisältävät muun muassa kielimuureja, egoja sekä erilaisia asenteita liiketoimintaa kohtaan. Oheiset ongelmat voivat tulla esiin varsinkin länsimaisten osakkeenomistajien varallisuuden kasvattamiseen keskittyvien yritysten tehdessä yhteistyötä esimerkiksi japanilaisten yritysten kanssa, joilla voi olla aivan eri prioriteetit. (Kilburn, 1999). Onkin tärkeää, että eri kulttuureista tulevat organisaatiot työskentelevät saavuttaakseen yhteiset tavat toimia sekä kommunikoida tai yhteistyö tulee epäonnistumaan jo ennen kuin se on alkanutkaan. Toimintatapojen yhteensattaminen on ensiarvoisen tärkeää. Eri kulttuureista tulevat yritykset voivat arvioida menestystä eri tavalla ja näiden asioiden ratkaiseminen jo aikaisessa vaiheessa edesauttaa huomattavasti tulevaa yhteistyötä sekä strategista allianssia ylipäättään. Tämä ehkäisee mahdollisia muutosvastarintoja tulevaisuudessa, kun yrityksillä on yhteiset tai ainakin toisiaan kunnioittavat tavat menetellä. (Elmuti & Kathawala, 2001).

Luottamuksen rakentaminen kumppaniyritysten välillä on kaikista tärkein, mutta myös vaikein asia muodostaessa menestyvää allianssia. Riskien jakaminen on pääasiallinen yhdistävä tekijä kumppanuudessa. Yhteistyön edetessä yritysten välisen sitoutumisen asteen tulisikin jatkuvasti kehittyä. Monet allianssit epäonnistuvatkin ongelmien ilmetessä, kun toinen osapuoli osoittelee syyttävällä sormella toista. Syyn sysääminen muualle ei edesauta allianssia, vaan luo pikemminkin jännitteitä organisaatioiden välille. Vain ihmiset voivat rakentaa luottamusta toistensa välillä, ei yritykset. Allianssit tulisikin rakentaa siten, että ne edistävät yksilöiden välisen luottamuksen syntymistä. Yritysten tulee rakentaa kolmen tyyppistä luottamusta välilleen, joita ovat vastuullisuus, tasa-arvoisuus sekä luottamuksellisuus. Monet allianssit hajoavatkin luottamuksen puutteen vuoksi, joka aiheuttaa ratkaisemattomia ongelmia, ymmärryksen puutetta ja epätoivoisia suhteita. (Elmuti & Kathawala, 2001; Lewis, 1992).

3.1 Selkeiden tavoitteiden puute

Monet strategiset allianssit ovat muodostettu väärin perustein tai niin sanotusti huonoista syistä. Tämä tuleekin johtamaan epäonnistumiseen tulevaisuudessa suurella todennäköisyydellä. Yritykset etenevät strategisiin alliansseihin taistellakseen toimialan kilpailijoita vastaan. Yritysten johto voikin kuvitella tämän ehkäisevän kilpailijoiden keskittymistä juuri heidän yritykseensä. Onkin selvää, että tällaisessa allianssissa yritykset pakenevat ehkä omia ongelmiaan ja johto kuvittelee allianssin olevan korjaava liike organisaation tulevaisuuden pelastamiseksi. (Kilburn, 1999).

Vaikka yritykset liittyvätkin allianssiin niin sanotusti oikeista syistä, on hyvin mahdollista, ettei allianssi siltikään toimi. Erilaiset päämäärät, kyvyttömyys jakaa riskejä sekä luottamuksen puute johtavat allianssin aikaiseen tuhoon. Yhteistyö ja päämäärien selkeys ovat avainasemassa menestyvässä strategisessa allianssissa. Johto usein astuu strategiseen allianssiin ilman tarvittavaa perehtymistä allianssin eri vaiheisiin sekä yhteistyön peruseräkkeisiin. (Lewis, 1992).

Tilanteet, joissa alemman tason tekemät toimet eivät vastaa ylimmän johdon päätöksiä, voivat aiheuttaa ongelmia varsinkin, jos yritykset ovat kilpailijoita huolimatta heidän strategisesta kumppanuudestaan. Tämä siis viittaa tilanteeseen, jossa allianssiin kuuluva yritys esimerkiksi harjoittaisi omaa markkinointia sekä myisi omia tuotteita samanaikaisesti. Kyseinen tilanne rikkoisi varmasti suhteen kumppaniyritysten välillä ja todennäköisesti tulisi johtamaan vielä oikeustaisteluun. (Elmuti & Kathawala, 2001). Esimerkkinä tästä voisi käyttää vuonna 1993 Volvon ja Renaultin välistä strategista allianssia, jossa Volvo vetäytyi sopimuksesta. Tämä toimintaketju aiheutti väliaikaisesti 1,1 miljardin loven Volvon osakkeenomistajien varallisuuteen. (Bruner, 1999).

3.2 Relationaali- sekä performanssiriski

Relationaalista riskiä voisi kuvailla siten, että kumppaniyritykset eivät ole täysin sitoutuneita toimimaan allianssin hyväksi ja niiden mahdollinen opportunistinen käytös mahdollistaa allianssin toiminnan aliarvioimisen. Segil (1997) esittää kosmetiikkateollisuudesta esimerkkinä Liz Claibornen sekä Avonin välisen yhteenliittymän. Avon, joka teki siis yhteistyötä Liz Claibornen kanssa, hankki itselleen Parfum Stern -nimisen kosmetiikka-alan yrityksen. Liz Claiborne koki tämän myötä Avonin heidän suoraksi kilpailijakseen ja näiden yritysten välinen suhde alkoi rakoilla. Lopulta Liz Claiborne hankki koko yhteisyrityksen itselleen. Kuten tämä esimerkki havainnollistaa, kumppaniyritykset usein tavoittelevat omaa etuaan enemmän, kuin allianssin yhteistä etua. (Elmuti & Kathawala, 2001; Segil, 1997). Opportunistinen käytös sisältää muun muassa vastuun välttelyä, tarkoituksenmukaista kumppaniyrityksen resurssien hyväksikäyttöä, tiedon vääristelyä, omien agendojen piilottelua sekä epätyytyttävien tuotteiden tai palveluiden tuottamista. Koska tällaiset toimintatavat riskeeraavat koko allianssin elinkelpoisuuden, relationaaliset riskit ovat ehdottoman tärkeitä ottaa huomioon arvioitaessa strategisen allianssin riskejä kokonaisuudessaan. (Das & Bing-Sheng Teng, 1999; Elmuti & Kathawala, 2001).

Performanssiriski on mahdollisuus, jossa strateginen allianssi voi epäonnistua, vaikka kumppaniyritykset panostaisivatkin täydellisesti allianssin menestyksen eteen. Performanssi riski voi pitää sisällään erilaisia yrityksestä riippumattomia syitä, joita ovat esimerkiksi ympäristötekijät kuten lainsäädännölliset asiat, sotatila tai taloudelliset syyt, vaikkapa lama. Myös sisäiset asiat voivat vaikuttaa tähän riskiin. Kompetenssin puute kriittisillä osa-alueilla tai pelkästään vain huono tuuri ovat esimerkiksi tällaisia. (Das & Bing-Sheng Teng, 1999; Elmuti & Kathawala, 2001).

Strateginen allianssi voi luoda tulevaisuudessa paikallisen tai jopa kansainvälisen kilpailijan jollekin allianssin osapuolelle. Allianssin kumppaniyritys saattaa olla allianssin jäsenenä tarkastellakseen markkinoita ja valmistella samaan aikaan tytäryhtiön perustamista kyseiselle toimialalle. Kieltäytymällä yhteistyöstä muiden kanssa yrityksen omalla osaamisalueella, pystyy kyseinen yritys rajoittamaan kilpailijoiden syntyä tämän ydin liiketoiminta-alueelle. Tästä syystä yritys voi vaatia sopimuksen kaltaista klausuulia eli pykälää kumppaneilta, joka pidättää heidät

kilpailemasta toisiaan vastaan esimerkiksi tietyissä tuotevalikoimissa tai maantieteellisillä alueilla. (Elmuti & Kathawala, 2001).

Useita syitä on esitetty strategisen allianssin alisuoriutumiselle tai epäonnistumiselle. Syyt sisältävät luottamuksen rikkoutumisen, strategian muuttumisen, arvonluonnin epäonnistumisen, kulttuurien kohtaamisen sekä toimintatapojen tai prosessien yhteensovituksen epäonnistumisen. (Business Editors/High-Tech Writers, 1999; Elmuti & Kathawala, 2001). Financial Timesin mukaan keskeisin syy miksi strategiset allianssit eivät saavuta niille asetettuja tavoitteita on kuitenkin yritysten kyvyttömyys ilmaista sekä ymmärtää heidän strategista aikomustansa. Tämä sisältää kyvyttömyyden olla etsimättä vaihtoehtoja strategiselle allianssille. Toinen syy minkä Financial Times toi esiin on yritysten epäonnistuminen tunnistaa heidän omaa strategiaansa sekä mikä on allianssin rooli heidän omassa strategiassaan. (Koza & Lewin, 1999).

4 STRATEGISEN ALLIANSSIN MENESTYSTEKIJÄT

Ylimmän johdon sitoutuminen strategiseen allianssiin kaikkien sen osallisten yritysten puolesta on yksi avaintekijöistä allianssin äärimmäiseen menestykseen. Allianssin ollakseen todellisesti strateginen, sillä täytyy olla merkittävä vaikutus siinä osallisena olevien yritysten strategiaan suunnitelmiin. Täten ylimmän johdon täytyy muodostaa, implementoida, johtaa sekä monitoroida strategista allianssia pyyteettömällä sitoutumisella. Ilman ylimmän johdon sitoutumista allianssi ei saa sen tarvitsemia resursseja. Kuten Lorange (1991) toteaa, yritykset näkevät strategisen allianssin usein huonompana vaihtoehtona joihinkin muihin vaihtoehtoihin verrattuna. Jos ylin johto ei ole sitoutunut allianssiin, se ei saa tarvitsemiansa resursseja niin johdollisesti, mutta myöskään pääoman, tuottavuuden, markkinoinnin sekä työvoiman suhteen. (Elmuti & Kathawala, 2001; Lorange & Roos, 1991).

Ylimmän johdon sitoutuminen allianssiin on ensiarvoisen tärkeää jo aiemmin mainittujen resurssien osalta, mutta myös sen takia, että heidän tehtävänänsä on saada allianssi niin sanotusti ”myytyä” organisaation henkilöstölle. Tämä siis tarkoittaa, että johdon tulee saada vakuutettua yrityksen työntekijät strategisen allianssin tärkeydestä, jotta se voi toimia niin hyvin kuin mahdollista. (Lorange, Roos, & Bronn, 1992). Monissa yrityksissä strategiset allianssit saatetaan nähdä organisaation ulkopuolisina asioina, joka vaikuttaa monen eri tason työntekijöiden käsitykseen allianssin tärkeydestä. Onkin yleistä, että työntekijät näkevät yrityksen oman ydinbisneksen tärkeämpänä kuin allianssin. Johdon demonstroidessa allianssin tärkeyttä organisaation työntekijöille, voivat he vaikuttaa työntekijöiden käsitykseen allianssin tärkeydestä ja täten parantaa koko organisaation sitoutumista strategiseen allianssiin. (Elmuti & Kathawala, 2001).

Ohmae (1989) toteaa, että suurin kynnys organisaation johdon sitoutumisessa strategiseen allianssiin, on johdon oma pelko kontrollin menettämisestä. Artikkelissa hän demonstroi miten eurooppalaiset sekä amerikkalaiset haluavat kumppaniyrityksestä 51 % tullessaan Japaniin. Ohmae kuvaileekin tätä maagiseksi luvuksi, joka takaa yritykselle enemmistön osakkeista ja mahdollistaa kontrollin pitämisen niin henkilöstön kuin myös brändin sekä investointipäätösten osalta. Mutta hyvät kumppanuudet eivät rakennu omistajuuden tai kontrollin ylläpitämisen varaan.

Hyvä yhteistyö vaatii molemmilta osapuolilta ponnisteluja sekä sitoutumista, mikäli siitä haluaa saada parhaan irti. (Ohmae, 1989).

4.1 Johtamistyyliä sekä roolitus

Kuten otsikosta voi päätellä, on johtamistyylien kohtaamisella suuri vaikutus allianssin menestykseen. Yksinkertaisesti ajateltuna strateginen allianssi kannattaisi muodostaa sellaisten yritysten välille, joiden johtamistyyli, strategia sekä ideat ylipäänsä ovat lähellä toisiaan. Erilaisuus yrityskumppanien toimintatavoissa voi johtaa monesti epämieluisen lopputulokseen allianssista puhuttaessa. (Elmuti & Kathawala, 2001). Tämä on parhaiten havainnollistettavissa KLM: n ja Northwest Airlinesin välisellä myrskyisällä strategisella allianssilla. KLM: n puheenjohtaja Pieter Bouw onkin kuvannut kyseisten yritysten välistä suhdetta klassiseksi kahden eri kulttuurin yhteen otoksi. Se oli eurooppalainen toimintatapa vastaan amerikkalainen toimintatapa. (Tully, 1996).

Oheisen allianssin toimintatapojen erilaisuus oli niin suurta, että molempien organisaatioiden ylin johto riiteli tauotta. Lopulta he päättivät kaiken kommunikaation ja aloittivat kalliin taistelun strategisen allianssin johtajuudesta. Filosofiset erilaisuudet KLM: n ja Northwestin välillä olivat osakseen kulttuurien erilaisuutta. Täten saavuttaakseen menestyvän allianssin, tulisi organisaatioiden etsiä kumppaneita, joilla on samankaltaiset johtamisfilosofiat. Tai vähintäänkin tehdä sopimus, joka nostaa esille erilaisuudet sopivalla tavalla ja pyrkii niiden ratkaisemiseen. (Elmuti & Kathawala, 2001).

Muodostaessa strategista allianssia, tulee kumppaneilla olla selkeästi ymmärretyt roolit. Stewart ja Allyson (1996) esittävätkin kysymyksiä, jotka tulisi esittää kaikille allianssin osallisille koskien heidän rooliaan. Jakavatko kumppaniyritykset vastuun tasaisesti markkinoinnin ja toimintojen johtamisen suhteen, vai onko toinen osallinen johtajana? Millä perusteella allianssin kontrolli määritellään? (Elmuti & Kathawala, 2001; Stewart-Allen, 1996).

Onkin tärkeää, että näihin kysymyksiin vastaukset selvitetään ennen allianssin muodostamista. Monet Yhdysvaltalaiset yritykset ovat kohdanneet ongelmia juuri markkinoinnin sekä toimintojen johtamisen suhteen, koska roolit ovat olleet epäselviä jo alusta alkaen. Näiden kahden osa-alueen kontrollin määrä riippuu usein ulkomaisen alueen työvoimasta tai investoinneista. Määritelmällisesti strateginen allianssi ei ole yhtä sitouttava kuin yritysfuusio tai täydellinen yhteistyö, joten kontrollin määräytyminen ei ole riippuvaista enemmistöomistuksesta. Strategisen allianssin osallisten kontrollin aste, ja kuinka paljon kullakin osallisella on sananvaltaa päätöksiä tehdessä, tulee siiskin päättää jo ennen allianssin muodostamista. (Haines, 1997). Jos kumppaniyritykset määrittelevät jo etukäteen kunkin organisaation roolin tässä vasta perustetussa allianssissa, vältetään päätöksenteon yhteydessä erilaisilta väärinymmärryksiltä sekä epävarmuuksilta. Tällaisessa tilanteessa yritysten välinen suhde tulee olemaan paljon sovinnollisempi. (Elmuti & Kathawala, 2001).

4.2 Kumppanin valinta

Kumppanin valinta on ehkä tärkein vaihe muodostettaessa menestyvää strategista allianssia. Menestyvä allianssi vaatii kahden kilpailukykyisen organisaation yhdistymistä, jotka tavoittelevat samankaltaisia tavoitteita ja jotka molemmat tavoittelevat allianssin menestystä. (Elmuti & Kathawala, 2001).

Strateginen allianssi tulee muodostaa siten, että sen tarkoituksena molemmille yrityksille on allianssin menestyminen. Menestyksekkään allianssin perusta on luotu jo strategisen allianssin sisäisen muodostumisprosessin aikana. (Lorange et al., 1992). Tämä sisäinen muodostumisprosessi sisältää kumppanin valinnan sekä alustavan sopimuksen kumppaneiden välillä. Lorange sekä Roos (1991) esittävät prosessin kumppanivalintaan, joka etenee seuraavasti: 1. Määritä yrityksen strategia, 2. Kehitä suorituskykymittari, 3. Eliminoi epämieluisat markkinasektorit, 4. Valitse lupaavat markkinasektorit sekä 5. Valitse potentiaalisista kandidaateista. (Lorange & Roos, 1991).

Sopivan kumppanin valinta sekä sääntöjen esille tuominen on kaikista intensiivisin vaihe allianssin luomisessa. Kuitenkin oikein tehtynä se edesauttaa saavuttamaan korkeampi laatuisen sekä pidempään kestävän suhteen kumppaneiden välille. Yksikään bisnessuhde ei ole takuuvarma, mutta kun sille annetaan tarpeeksi tietoa ja resursseja, on sillä vakaampi pohja, jonka päälle alkaa rakentamaan. (Elmuti & Kathawala, 2001).

5 STRATEGISET ALLIANSSIT LENTOLIIKENTEESSÄ

Taloudellisesti ajateltuna lentoyhtiöillä on vahvat kannustimet muodostaa laajoja verkostoja muiden lentoyhtiöiden kanssa. Lentoyhtiöillä on tapana siiskin muodostaa strategisia alliansseja muiden lentoyhtiöiden kesken. Tämä toimii kuin vaihtoehtona yritysfuusioille lentoliikenteessä. Strategiset allianssit tuovat mittakaavaetuja sekä taloudellisesti, mutta myös maantieteellisesti allianssiin kuuluvien lentoyhtiöiden kesken. (Fan, Vigeant-Langlois, Geissler, Bosler, & Wilmking, 2001).

Strategiset allianssit ovat tunnetuimpia yhteistyömuotoja lentoyhtiöiden välillä, mutta on olemassa myös muunlaisia yhteistyömalleja. Erottelen tässä kappaleessa erilaisia yhteistyömalleja, mutta ydinajatus kuitenkin pysyy strategisissa alliansseissa. Tretheway (1990) esittää, että yhteistyötä voi olla kolmen eri tasoista, joko tavallista, taktista tai strategista. Nämä eroavat toisistaan niin laajuudeltaan, mutta myös niiden yhteistyön tiiviydeltä. Strateginen allianssi on näistä niin sanotusti vahvin, joka sitouttaa lentoyhtiötä kaikista eniten. Jos lentoyhtiö kuuluu johonkin strategiseen allianssiin, se ei voi kuulua toiseen allianssiin samanaikaisesti. Tavallisessa sekä taktisessa yhteistyössä tilanne on toinen.

Tavallinen yhteistyö viittaa perusmuotoiseen yhteistyöhön, jossa lentoyhtiö on ulkoistanut joitakin sen toimintoja, esimerkiksi lentokenttäpalveluja. Tietty lentoyhtiö voi esimerkiksi ulkoistaa laukkujen käsittelyn tai lippujen yleisen myynnin jollain lentokentällä, jossa se operoi vain silloin tällöin. Tämän tyyppinen yhteistyö voi indikoida luottamusta toimijoiden välillä, mutta ei sitouta osallisia sen tiiviimpään yhteistyöhön.

Taktisessa yhteistyössä useimmiten kaksi eri lentoyhtiötä muodostavat kumppanuuden, jossa ne myyvät esimerkiksi lentolippuja toistensa lennoille. Tämän tyyppinen yhteistyö rajoittuu useimmiten vain tietyille reiteille tai alueille, jolloin myös lentoyhtiöt esitetään itsenäisinä toimijoina

Viimeisimpänä on strateginen yhteistyö. Strategisessa yhteistyössä lentoyhtiöt muodostavat allianssin, jossa ne kuvataan toisiinsa liittyneinä ja omistautuneina verkostoina ja se nähdään yhtenä markkinointikokonaisuutena. Yhteiset kanta-

asiakasohjelmat, jaetut lounge-tilat sekä yhteisesti suunnitellut aikataulut ja hinnastot ovat strategista allianssia kuvaavia tekijöitä. Tämän kaiken päätavoitteena on tarjota asiakkaalle saumatonta matkustamista kaikkien strategiseen allianssiin kuuluvien lentoyhtiöiden kesken. Kaksi strategisen allianssin pääpiirrettä ovatkin eksklusiiviset jäsenyydet sekä yhteiset markkinointikanavat. Kuten jo aiemmin todettu, tämä tarkoittaa, ettei lentoyhtiö voi kuulua kahteen strategiseen allianssiin samanaikaisesti. (Fan et al., 2001; Tretheway, 1990).

Ohessa taulukko kuvaamaan yhteistyömuotojen eroja:

Yhteistyömuodot	Pääoman vaihto	Logistiikan ulkoistus	Koodien jako	Molemminpuoliset kanta-asiakas hyödyt	Yhteinen markkinointiyksikkö
Tavallinen yhteistyö	Mahdollista	Mahdollista	Ei	Ei	Ei
Taktinen yhteistyö	Mahdollista	Mahdollista	Kyllä	Mahdollista	Ei
Strateginen allianssi	Mahdollista	Mahdollista	Usein	Kyllä	Kyllä

(Fan et al., 2001)

Tulevaisuuden ennusteisiin liittyy tietysti huomattavia epävarmuustekijöitä, eikä lentoyhtiöiden yhteistyön ennustaminen tee tähän poikkeusta. Artikkelissa perustellaan lentoyhtiöiden yhteistyötrendien kehittymistä tiettyä toimialarakennetta kohti yleisen ympäristön sääntelyn sekä kansantaloudellisten asioiden pohjalta. Ilman suurempia muutoksia sääntelyn rakenteisiin tai perusliiketalouteen, lentoliikenne tulee pysymään luonteenomaisena vallitsevalle toimialarakenteelle. Kuitenkin merkittävän sääntelyllisen, teknisen tai taloudellisen muutoksen tapahtuessa, voi lentoliikenne suosia erilaista rakennetta, jolloin ala voi kehittyä kohti erilaista suuntaa. (Fan et al., 2001).

On olemassa monia ”voimia”, jotka vaikuttavat lentoyhtiöiden välisen yhteistyön rakenteeseen. Artikkelissa esitetään viisi tärkeintä näistä. Kaksi ensimmäistä ovat koko toimialaa koskevia trendejä, seuraava viittaa taloudellisiin voimiin, jotka vaikuttavat lentoliikenteeseen ja kaksi viimeistä koskevat sääntely-ympäristöä, koska tällä on yhteys kilpailustrategioihin. (Fan et al., 2001).

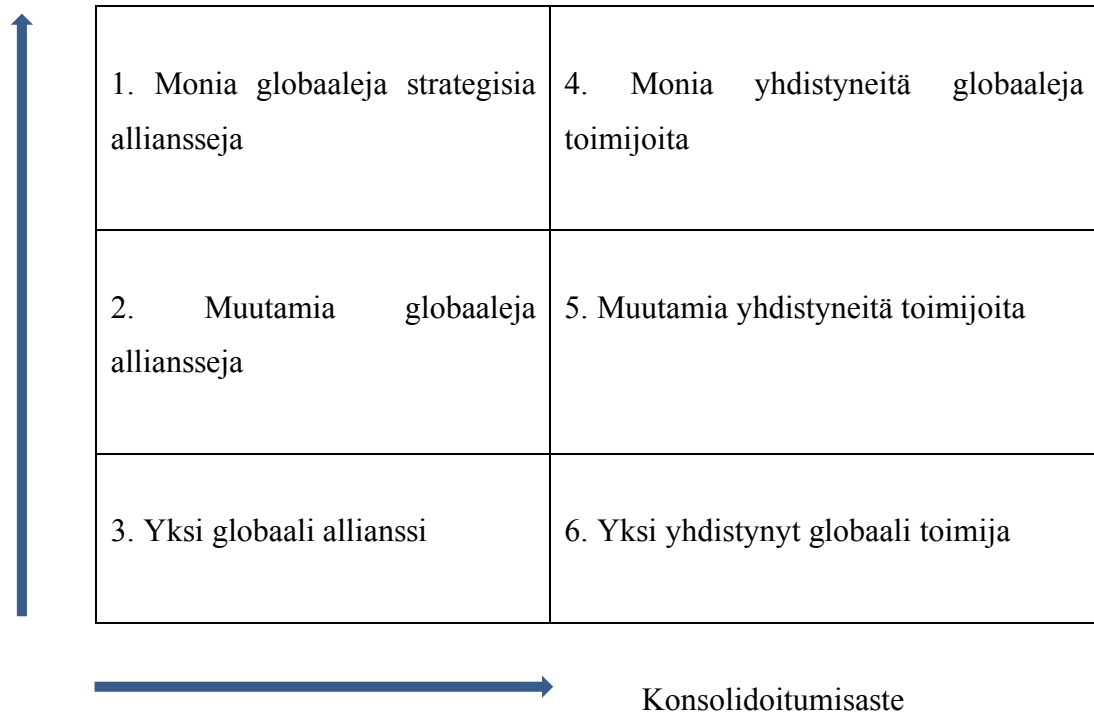
Ensimmäisenä näistä on globalisaation kasvu kaupankäynnissä ja lentoliikenteessä. Jatkuvasti globalisoituva talous luo lisää kysyntää kansainväliselle matkustamiselle. Lentoyhtiöiden välisten strategisten allianssien globaali ulottuvuus sekä saumaton palvelu luovat huomattavan kilpailuedun muihin verrattuna, varsinkin liikematkailussa, jossa lennetään usein eri puolille maailmaa. Alueiden välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen on globalisaation kasvun ohella myös koko toimialaa koskeva ”voima”. Tätä voidaan nopeuttaa entisestään alueellisten kauppasopimusten vapauttamisella. Tästä esimerkkinä British Airways, joka vaihtoi sen globaalin ulkoasun Britannian lippuun, joka heijastelee kansalaisten lisääntyntä alueellista identiteettiä. Suuret taloudelliset kannustimet muodostaa liittoumia on myös yksi keskeisimmistä voimista. Lentoyhtiöillä on vahvat kannustimet operoida laajoja sekä tiheitä verkostoja sekä korkeampien tuotto-odotusten vuoksi, mutta myös alentaakseen yksikkökustannuksia. Kaksi viimeistä voimaa viittaava rajoitusten keventämiseen. Noin 20 vuotta Amerikan lentoliikenteen vapauttamisen jälkeen myös lentoliikenteen harjoittajien EU-alueella on mahdollista tarjota kotimaista palvelua muissa EU-maissa. Kun lentoliikenne vapautuu yhä enemmän, monet hallitukset reagoivat herkemmin kuluttajien vaatimuksiin höllentää kilpailun valvontaa. Kilpailua rajoittavista tekijöistä esimerkkinä, kun EU:n hallinto hylkäsi Swiss air: in

suunnitelman ostaa TAP Air Portugalista enemmistöosuuden, vaikka Swiss Air omisti jo kyseisestä lentoyhtiöstä vähemmistöosuuden. (Fan et al., 2001; Minder & Odell, 2001).

Lentoyhtiöallianssien kehittymisen kannalta on olemassa erilaisia makroskooppisia rakenteita, joita kohti lentoyhtiöiden konsolidoituminen voi edetä. Tarkalleen ottaen artikkeli käsittelee kuutta eri mahdollisuutta, jotka nimenomaan ovat mahdollisuuksia, eikä näissä oteta kantaa miten todennäköisiä ne ovat. Nämä makroskooppiset toimialarakenteet voivat sisältää myös mikroskooppisia muutoksia, esimerkiksi muutoksia allianssissa yhden lentoyhtiön osalta. Nämä toisensa poissulkevat mahdollisuudet voidaan tunnistaa globaalien strategisten allianssien lukumäärän suhteella lentoyhtiöiden yhdistymisen asteeseen. Eli toisessa ääripäässä on suuri määrä globaaleja alliansseja, kun toisessa päässä on taas vastaavasti yksi yhdistynyt globaali toimija. (Fan et al., 2001).

Seuraavalla sivulla olevasta kaaviosta käy ilmi nämä eri mahdollisuudet. Mahdollisuuksissa 1, 2 ja 3, lentoyhtiöiden toimialarakenteelle ominaista on, että yhdistymisenaste on alhainen ja lentoyhtiöt kuuluvat strategisiin alliansseihin. 4, 5 ja 6 kuvaavat taas suurempaa yhdistymisenastetta, jolloin monet lentoyhtiöt ovat yhdistyneet ja tämä kokonaisuus toimii itsenäisesti. Tästä esimerkkinä, kun Air New Zealand sekä Ansett Australia olivat aluksi erillisiä toimijoita, mutta aikanaan Air New Zealand hankki Ansett Australian itselleen, jonka jälkeen nämä ovat alkaneet toimia yhtenä integroituneena lentoyhtiönä. (Fan et al., 2001; Thomas, 2000).

Strategisten allianssien lukumäärä



(Fan et al., 2001)

6 YHTEENVETO

Kirjallisuuskatsauksessa on käsitelty mitä strategiset allianssit ylipäättään ovat sekä minkälaisia ongelmia ja menestystekijöitä niihin liittyy. Minkälaisissa tilanteissa yritykset käyttävät tällaista yhteistyömallia sekä minkälaisia hyötyjä tai haittoja se voi aiheuttaa. Ehkä useimmiten, kun puhutaan yritysten toiminnan laajentumisesta uusille markkinoille tai yhteistyöstä eri maanosissa toimivien yritysten kanssa, esiin nousee ennemmin yritysfuusiot kuin strategiset allianssit. Lentoliikenteessä taas tilanne on juuri päinvastainen. Strategiset allianssit auttavat eri toimialoilla toimivia yrityksiä eri tavoin, mutta kaikille ominaista on yhteistyön toimivuus. Onkin hyvin mielenkiintoista nähdä syyt menestyneen allianssin taustalla ja miten ne tulevat mahdollisesti vaikuttamaan lentoliikenteen kehitykseen. Käytännössä strategiset allianssit näyttävät varsin houkuttelevaa vaihtoehtoa yritysten kasvustrategioiden osalta. Ne eivät sitouta yritystä välttämättä liikaa, eikä investointi tähän tule olemaan yhtä suurta kuin esimerkiksi yritysfuusiossa. Lentoliikenteessä kun strategiset allianssit näyttävät suosituinta vaihtoehtoa juuri yritysfuusioille.

Strategiset allianssit ovat siis kahden tai useamman yrityksen kokonaisuuksia, jossa nämä tavoittelevat strategisesti yhteistä päämäärää. Päämääriä voi olla monia, kuten uusi markkina-alue tai vaikkapa uuden teknologian saaminen. Strategista yhteistyötä voi myös hyödyntää esimerkiksi tuotantoketjussa, jolloin kumppaniyritys vastaa esimerkiksi tuotteen tai palvelun markkinoinnista, kun toinen taas vastaa sen tuotannosta. On kuitenkin hyvin vaikeaa eritellä miten yritykset käyttävät strategisia alliansseja, koska ne muuttuvat tilanteiden mukaan.

Tutkielman keskiössä oli strategisten allianssien riskeihin sekä menestymiseen liittyvät tekijät. Koska nämä ovat aina kahden tai useamman yrityksen välisiä sopimuksia, ja koska yksikään liike-elämän suhde ei ole ikinä täydellinen, sisältävät ne huomattavan määrän erilaisia riskejä. Riskejä on mahdollista välttää, mutta todennäköisesti ei ole olemassa strategista allianssia, joka ei jossain elinkaaren vaiheessa ole kohdannut vastoinkäymisiä. Sanoisin, että perusteellinen valmistautuminen sekä miten näihin riskeihin reagoi ovat perustana menestyneelle strategiselle allianssille. Ehkä strategisiin alliansseihin pätee vähän sama tema, joka on monesti esillä, kun puhutaan strategian jalkautuksesta. Tällä viitataan siis siihen, että

tätä pidetään usein vaikeana asiana sen käsittelyn suppeuden vuoksi. Olenkin huomannut samanlaisen kaavan strategisia alliansseja käsittelevissä tutkimuksissa, joissa keskiöön usein nostetaan kaikki menestystekijät, mutta kompastuskivet saavat huomattavasti vähemmän huomiota.

Mielenkiintoni tässä kirjallisuuskatsauksessa oli kuitenkin enimmäkseen juuri lentoyhtiöiden välisissä strategisissa alliansseissa ja miten nämä vaikuttavat koko lentoliikenteen tulevaisuuteen. Onkin mielestäni relevanttia miettiä miten allianssien määrä ja laajuus tulee kehittymään lentoliikenteessä vai tuleeko lentoyhtiöiden konsolidoitumisesta uusi vaihtoehto alliansseille. Oli tilanne kumpi tahansa, on selvää, että yhteistyö lentoyhtiöiden välillä tulee tiivistäytymään yhä entisestään globalisaation myötä, mutta minkälaista tämä uusi tiiviimpi yhteistyö on ja onko alliansseilla tässä tulevaisuudessa paikkansa. Onko esimerkiksi mahdollista, että tulevaisuudessa on vain yksi suuri allianssi, joka kattaa koko maapallon, jolloin muille alliansseille ei jää elintilaa? Vai tuleeko suurimmat lentoyhtiöt sulauttamaan pienemmät itseensä, joka voi aiheuttaa maailmanlaajuista monopolisoitumista lentoliikenteessä. Tätä on mahdoton ennustaa, mutta trendi näyttää vahvasti siihen suuntaan, että allianssit ovat lentoliikenteen tulevaisuus. Nykyään on jo havaittavissa, että suurimmat toimijat lentoliikenteessä ovat hakeutuneet samoihin alliansseihin, joka tekee näistä varmasti paljon houkuttelevampia alliansseja liittyä.

LÄHTEET

- Bruner, R. F. (1999). An analysis of value destruction and recovery in the alliance and proposed merger of volvo and renault. *Journal of Financial Economics*, 51(1), 125-166. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/38655959?accountid=13031>
- Business Editors/High-Tech Writers. (1999,). ASAP strategic alliance summit '99 to highlight new global alliance study; 'dispelling the myths of alliances' co-author charles kalmbach -- keynote event. *Business Wire* Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/446007317?accountid=13031>
- Das, T. K., & Bing-Sheng Teng. (1999). Managing risks in strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 13(4), 50-62.
doi:<http://dx.doi.org/10.5465/ame.1999.2570554>
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-217.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005452>
- Fan, T., Vigeant-Langlois, L., Geissler, C., Bosler, B., & Wilmking, J. (2001). *Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century* doi:[https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(01\)00027-8](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(01)00027-8)
- Haines, T. M. (1997). Structuring compensation plans for joint ventures and other strategic alliances. *Compensation and Benefits Review*, 29(4), 40-49. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/213682684?accountid=13031>

Kilburn, D. (1999). Partnerships in cultural turmoil. *Marketing Week*, 22(29), 20.

Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/228120140?accountid=13031>

Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1999,). Putting the S-word back in alliances: [Surveys edition]. *Financial Times* Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/248805358?accountid=13031>

Lewis, J. D. (1992). The new power of strategic alliances. *Planning Review*, 20(5), 45. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/eb054380>

Lorange, P., & Roos, J. (1991). Why some strategic alliances succeed and others fail. *The Journal of Business Strategy*, 12(1), 25.

doi:<http://dx.doi.org/10.1108/eb060095>

Lorange, P., Roos, J., & Bronn, P. S. (1992). Building successful strategic alliances. *Long Range Planning*, 25(6), 10. Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/236624213?accountid=13031>

Minder, R., & Odell, M. (2001,). SAirGroup moves closer to quitting french units: [London edition]. *Financial Times* Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/249013576?accountid=13031>

Ohmae, K. (1989, The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, 67, 143. Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/227851258?accountid=13031>

Segil, L. (1997). Managing profitable alliances in the cosmetic industry. *Dci*, 160(6), 54-56. Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/196443261?accountid=13031>

Stewart-Allen, A. L. (1996). Strategic alliance is a good route to european market. *Marketing News*, 30(17), 15. Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/216322082?accountid=13031>

Thomas, G. (2000). SIA forces management changes at ansett, ANZ. *Aviation Week & Space Technology*, 153(7), 37. Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/206096629?accountid=13031>

Tretheway, M. W. (1990). Globalization of the airline industry and implications for canada. *Logistics and Transportation Review*, 26(4), 357. Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/197436835?accountid=13031>

Tully, S. (1996, Northwest and KLM: The alliance from hell. *Fortune*, 133, 64. Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/213284020?accountid=13031>